

Investigaciones Europeas  
de Dirección y Economía de la Empresa[www.elsevier.es/iedee](http://www.elsevier.es/iedee)Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos<sup>☆</sup>

Natalia García Carbonell, Fernando Martín Alcázar\* y Gonzalo Sánchez Gardey

Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cádiz, C/ Duque de Nájera 8, 11002 Cádiz, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 2 de julio de 2012

Aceptado el 22 de octubre de 2012

On-line el 6 de diciembre de 2012

## Códigos JEL:

M12

## Palabras clave:

Recursos humanos

Ajuste vertical y horizontal

Fortaleza del sistema

## RESUMEN

Tradicionalmente la literatura ha considerado la necesidad del doble ajuste, vertical y horizontal, de la estrategia de recursos humanos en las organizaciones. Su importancia estratégica ha sido demostrada en buena parte de los estudios empíricos planteados. Sin embargo, la complejidad de este proceso requiere de un análisis más profundo que permita identificar los elementos que lo hacen posible. En el presente trabajo, partiendo de la revisión de la literatura de las perspectivas de investigación en dirección estratégica de recursos humanos y del concepto «fortaleza del sistema de recursos humanos» propuesto por Bowen y Ostroff (2004), discutimos los 3 factores que integran dicho concepto y su relación con el ajuste del sistema. Como consecuencia de ello, definimos 3 proposiciones teóricas que explican la vinculación entre ambas dimensiones y la fortaleza del sistema.

© 2012 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## A theoretical approximation to the assessment of the double fit in the human resource strategy design

## ABSTRACT

Traditionally, literature has considered the need of the double fit, vertical and horizontal fit, of the human resource strategy in organizations. Its strategic importance has been empirically demonstrated in different studies, however, the complexity of this process demands deeper theoretical analysis, which allows us to identify those elements that make the double fit possible. In this study, drawing on the main human resource management perspectives and the “system strength” concept proposed by Bowen and Ostroff (2004), we discuss the three main features that define this concept and its relationship with the human resource system fit. As a consequence of our analysis, we establish three theoretical propositions that explain the link between the double fit and the system strength concept.

© 2012 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

## JEL classification:

M12

## Keywords:

Human resources

Vertical and horizontal fit

System strength

## 1. Introducción

La dirección estratégica de recursos humanos surge como una disciplina orientada a la consideración de la dimensión estratégica

<sup>☆</sup> Los autores aparecen por orden alfabético. El trabajo de investigación descrito en este artículo se ha desarrollado en el marco del Proyecto de Investigación de Excelencia PO7-SEJ-02776, financiado por la Junta de Andalucía (Plan Andaluz de I+D+I 2007-2013) y del Proyecto ECO2008-05171, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Subprograma de Proyectos de Investigación Fundamental no orientada) y cofinanciado por el programa FEDER-FSE 2007-2013.

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [fernando.martin@uca.es](mailto:fernando.martin@uca.es) (F. Martín Alcázar).

del factor humano en las organizaciones. A finales de los años setenta, varios trabajos pusieron de manifiesto la necesidad de reorientar la gestión tradicional de personal, con el fin de comprender el componente humano como un elemento clave en el éxito organizativo. De esta forma, la concepción tradicional de la función comienza a experimentar importantes cambios, centrando el interés en el valor estratégico de los recursos humanos y en sus sistemas de gestión. Así, se otorga un papel más proactivo a la función, planificándose y decidiéndose sobre ella a largo plazo, lo que implica un cambio tanto en la visión de los equipos de dirección como en las funciones desempeñadas por los directivos de recursos humanos. A partir de estos planteamientos, la literatura ha propuesto nuevos modelos de estudio que permiten el análisis de esta dimensión

estratégica (Wright y Boswell, 2002). En el desarrollo de esta línea de trabajo, la disciplina ha ido incorporando progresivamente argumentos teóricos procedentes de diversos campos de investigación y los modelos de estudio han ido ganando en complejidad. Así, la dirección de recursos humanos se ha constituido como un área de investigación que integra diferentes fundamentos teóricos, marcos y conceptos que enriquecen la disciplina y tratan de explicar sus diferentes dimensiones (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade y Drake, 2009; Paauwe, 2009; Guest, 2011). Una de las conclusiones fundamentales alcanzadas desde este enfoque estratégico es la necesidad de que la estrategia de recursos humanos esté ajustada en 2 dimensiones: una vertical, que considera el alineamiento de la estrategia con diversos factores contingentes y contextuales, y otra de carácter horizontal, que garantice la consistencia interna de los sistemas de gestión de recursos humanos (Becker y Huselid, 2006; Lengnick-Hall et al., 2009; Marchington, Rubery y Grimshaw, 2011). Por tanto, la primera parte de este trabajo la dedicaremos al análisis de la evolución de ambos ajustes, vertical y horizontal, con el objetivo de estudiar y organizar de manera sistemática las contribuciones recogidas durante las 3 últimas décadas de investigación. En la segunda parte, a partir de la revisión anterior, propondremos un modelo basado en el constructo «fortaleza del sistema de recursos humanos», diseñado con un doble objetivo: 1) describir los antecedentes del ajuste estratégico y 2) plantear proposiciones que nos ayuden a explicar mejor este fenómeno.

## 2. Revisión de la literatura

El planteamiento teórico de este trabajo parte de la integración de las perspectivas de investigación que explican la dirección estratégica de recursos humanos desde distintas dimensiones: la universalista, la contingente, la contextual y la configuracional (Martín-Alcázar, Romero-Fernández y Sánchez-Gardey, 2005). En términos generales, los modelos universalistas confirman la influencia del capital humano sobre el desempeño organizativo con un alto grado de significación estadística. Sin embargo, estos modelos resultan muy limitados a la hora de explicar la realidad de la dirección de recursos humanos en las organizaciones. Con la inclusión de las variables contingentes, los modelos de estudio se hicieron más completos, ganando en complejidad. Así, la perspectiva contingente contribuye con la descripción de aquellos factores (estratégicos, organizativos y ambientales) que afectan a la relación capital humano-rendimiento organizativo. La perspectiva contextual, por su parte, propone la inclusión, en el análisis, de elementos externos a la organización, aunque en este caso desde un punto de vista macrosocial. Al igual que con la perspectiva universalista, los argumentos contingentes y contextuales no nos permiten abarcar las múltiples aristas involucradas en la complejidad del sistema de dirección de recursos humanos, por lo que algunos autores proponen dar un paso más en el desarrollo de la disciplina al destacar el carácter multidimensional del concepto de dirección estratégica de recursos humanos (Lengnick-Hall et al., 2009). Este último enfoque, configuracional, propone que la función de recursos humanos sea entendida como un sistema formado por distintos elementos que interactúan entre sí concretando, de esta manera, el constructo dirección de recursos humanos que hasta este momento había permanecido como una caja negra (Devanna, Fombrun y Tichy, 1981; Tichy, Fombrun y Devanna, 1982; Miles y Snow, 1984; Guest, 1989; Wright y Snell, 1991; Jackson y Schuler, 1995).

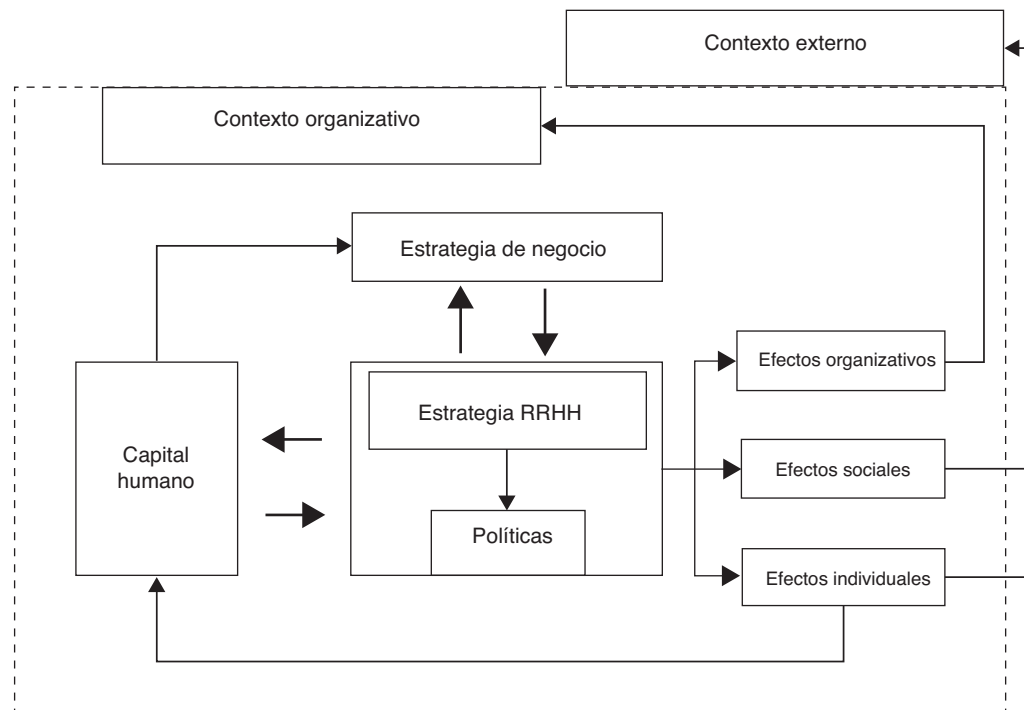
De la revisión de las 4 perspectivas se desprende que el diseño de la estrategia de recursos humanos debe cumplir una doble condición. Por una parte, la literatura contingente y contextual argumenta la necesidad de que el sistema de gestión de recursos humanos (SGRH) sea consistente con el entorno (tanto externo

como interno) en el que se desarrolla (Brewster, 1993, 1995, 1999; Wright, Dunford y Snell, 2001; Wang, Bruning y Peng, 2007). La perspectiva configuracional, por su lado, justifica la necesidad de que el sistema fuese, además, internamente consistente (Lepak y Snell, 1998, 1999; Verburg, den Hartog y Koopman, 2007). Estos 2 ajustes, denominados vertical y horizontal, respectivamente, describen los criterios básicos para evaluar el adecuado diseño de la estrategia de recursos humanos (fig. 1).

### 2.1. Ajuste vertical

Las primeras referencias al ajuste vertical —también denominado externo— podemos encontrarlas en trabajos clásicos como el de Baird, Meshoulam y Degive (1983), quienes propusieron un modelo de recursos humanos basado en el proceso racional de planificación estratégica. En una línea argumental similar, Devanna, Fombrun y Tichy (1984) plantearon un marco teórico centrado en el análisis de los factores, internos y externos, que afectan a la organización, y las interacciones entre la estrategia global, la estructura organizativa y la gestión de los recursos humanos. Estos autores concluyeron que el aspecto básico de este modelo radicaba en la alineación de la estructura formal de la organización y los sistemas de gestión de recursos humanos para alcanzar los objetivos empresariales. Su enfoque se basó en la consideración de la función de recursos humanos como herramienta eficiente para la implantación de la estrategia de negocio. Siguiendo argumentos similares, Miles y Snow (1984) también analizaron el ajuste vertical entre la estrategia de negocio y la función de recursos humanos. Estos autores propusieron que, para cada tipo de estrategia, es necesaria una estrategia de recursos humanos específica con características diferentes. En este mismo sentido, Schuler y Jackson (1987) argumentaron que la configuración de las prácticas de recursos humanos debía ser diferente teniendo en cuenta el tipo de estrategia de negocio seguida por la empresa. Así, por ejemplo, en caso de seguir una estrategia orientada a la innovación, las políticas y las prácticas de recursos humanos deberían centrarse en configurar un entorno laboral que permita al trabajador la generación de nuevas ideas; la evaluación del rendimiento debería tener un enfoque a largo plazo y la descripción de los puestos de trabajo ser amplia para facilitar el aprendizaje del trabajador. En definitiva, de todos estos trabajos se desprende la necesidad de establecer vínculos entre los objetivos estratégicos de la organización y la dirección estratégica de los recursos humanos (Delery y Doty, 1996; McMahan, Virick y Wright, 1999; Allen y Wright, 2007).

Golden y Ramanujam (1985) tratan de profundizar en el análisis de la relación entre la estrategia de negocio y la de recursos humanos, identificando 4 tipos de empresas. Un primer grupo de organizaciones que solo consideran el carácter administrativo de la función de recursos humanos, es decir, no perciben como estratégico el componente humano de la organización. Un segundo grupo que muestran una relación unidireccional entre la estrategia de negocio y la de recursos humanos y que, por tanto, consideran la función como un medio para implantar la estrategia global a través de las políticas y prácticas de recursos humanos (Devanna et al., 1984; Dyer, 1984; Mirvis, 1985; Schuler y Walker, 1990; Delery y Doty, 1996). Para otro grupo de empresas entre la estrategia y la función de recursos humanos, se da una relación bidireccional y recíproca (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988). En este caso se asume que la función de recursos humanos sirve como input de información en el proceso estratégico para la alta dirección, contribuyendo en la etapa de formulación de la estrategia de negocio y de la propia estrategia de recursos humanos (Beer, Spector, Lawrence, Mill y Walton, 1984; Lundy, 1994; Martell y Carroll, 1995; Krishnan y Singh, 2011). Este alineamiento vertical y recíproco no solo permite el ajuste entre la estrategia de negocio y los sistemas de



**Figura 1.** Integración de las perspectivas universalista, contingente, contextual y configuracional. Adaptado de Martín-Alcázar et al. (2005).

recursos humanos, sino que la función de recursos humanos contribuye activamente en la fase de formulación estratégica (Nkomo, 1980; Marchington et al., 2011). Finalmente, describen un cuarto grupo de empresas en las que se observa una integración total de la función de recursos humanos en el proceso estratégico, a través de un vínculo de interacción continua entre ambas. Para ello, tal como mencionan estos autores, la participación activa del director de recursos humanos que forma parte del equipo de alta dirección desde las primeras fases de dicho proceso, resultaba fundamental (Golden y Ramanujam, 1985; Martell y Carroll, 1995; Lawson y Limbrick, 1996; Green, Wu, Whitten y Medlin, 2006; Lawler, Boudreau y Mohrman, 2006; Caldwell, 2008; Krishnan y Singh, 2011).

Si nos detenemos en el análisis de la propuesta de Golden y Ramanujam (1985) observamos que, de los 4 grupos de empresas identificadas, 3 asumen un vínculo vertical entre la estrategia de negocio y la estrategia de recursos humanos. Sin embargo, en el último grupo el ajuste vertical concede una mayor importancia de la función de recursos humanos en el proceso estratégico al considerar que esta última puede influir en la fase de formulación. Años más tarde, y de acuerdo con este enfoque de ajuste vertical-recíproco, autores como Hendry y Pettigrew (1990) criticaron la perspectiva del vínculo vertical tradicional. En su trabajo señalan que la estrategia de recursos humanos no solo debe ser precedida por una estrategia de negocio dada, sino que la primera puede ser proactiva y contribuir de forma directa a la fase de formulación estratégica, considerando los vínculos entre estructura, cultura, gestión de los recursos humanos y la estrategia global. Posteriormente, Gratton, Hope-Hailey, Stiles y Truss (1999) han reforzado este planteamiento argumentando que el ajuste vertical y recíproco parece estar más cercano a la realidad de las decisiones organizativas. Por lo tanto, considerando estos argumentos, la literatura especializada recoge, dentro del ajuste vertical, una vertiente más dinámica e iterativa del mismo, que autores como Lundy (1994), Martell y Carroll (1995) o Krishnan y Singh (2011) han desarrollado en sus investigaciones. De hecho, estos planteamientos apoyan las 2 últimas perspectivas propuestas por Golden y Ramanujam (1985), descartando aquellas que no consideran la contribución

estratégica del factor humano. A modo de ejemplo, Wang y Shyu (2008) aportan evidencias de que el ajuste entre la estrategia de negocio y el SGRH mejora el rendimiento de las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo. En una línea de argumentos similar, Chow, Huang y Liu (2008) han demostrado empíricamente que existen ciertas interacciones entre las diferentes configuraciones de recursos humanos y la estrategia de negocio que explican las variaciones en los beneficios y el crecimiento de las ventas.

A pesar de que haya sido la variable más estudiada, la literatura no solo ha tenido en cuenta la estrategia de negocio dentro del ajuste vertical. De acuerdo con esto, Jackson, Schuler y Rivero (1989) mostraron la relación entre algunas de las características propias del contexto organizativo (sector, innovación, tecnología, estructura o tamaño de la empresa) y las prácticas de recursos. Años más tarde, en términos similares, Jackson y Schuler (1995) identificaron ciertos componentes del entorno organizativo, internos (tecnología, estructura, tamaño, etapa en el ciclo de vida y estrategia) y externos (condiciones sociales, legales o políticas, industria, mercado laboral, etc.). Siguiendo argumentos similares, Boon, Paauwe, Boselie y den Hartog (2009) destacan la importancia del ajuste vertical con el contexto institucional compuesto por elementos como el gobierno, las asociaciones de profesionales, los sindicatos, los comités de empresas y los empleados. Esta investigación muestra que las presiones, tanto institucionales como competitivas, que reciben las empresas también condicionan el modo de gestionar los recursos humanos. Estudios más recientes han señalado que en situaciones en las que las organizaciones colaboran con el fin de desarrollar mejores productos y servicios, el ajuste vertical puede verse afectado por aspectos tales como la similitud entre los objetivos de las empresas que colaboran, su compromiso y confianza y la alineación entre los objetivos del cliente y la empresa (Marchington et al., 2011).

## 2.2. Ajuste horizontal

Además del ajuste vertical, las investigaciones han tratado el llamado ajuste horizontal o interno entre prácticas de recursos

humanos. Tradicionalmente, el vínculo horizontal se ha referido a la consistencia interna entre las diferentes prácticas de recursos humanos para contribuir al desempeño organizativo a través de ciertos efectos sinérgicos. Este ajuste requiere que las políticas de recursos humanos estén conectadas y se complementen mutuamente (Marchington et al., 2011) en lo que la literatura ha denominado tradicionalmente *bundles*, sistemas o configuraciones de recursos humanos (Arthur, 1992, 1994; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996). En este sentido, autores como Marchington y Grugulis (2000) explican que las prácticas de recursos humanos no pueden ser implantadas efectivamente de manera individual, sino que deben combinarse conformando un conjunto coherente. Por tanto, un alto grado de integración en el conjunto de prácticas debería llevar a alcanzar determinadas sinergias que mejoren los resultados empresariales (Wright y McMahan, 1992; McMahan et al., 1999; Benson y Lawler, 2003).

La literatura ha identificado diferentes formas de vinculación entre las políticas de recursos humanos (Delery y Doty, 1996; Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Delery, 1998): 1) aditivas, que hacen referencia a la simple suma de los efectos de cada práctica, y 2) interactivas, que consideran la dependencia entre prácticas. Las interactivas pueden, a su vez, ser de 3 tipos: sustitutivas, en los casos en que varias prácticas llevan al mismo resultado y, por lo tanto, no es eficiente que se desarrollen a la vez; por otro lado, es posible que se establezcan las relaciones sinérgicas positivas en las que varias prácticas potencian sus efectos de manera conjunta; finalmente, las relaciones sinérgicas negativas, cuando las prácticas se obstaculizan unas a otras. Estas combinaciones de prácticas de recursos humanos tienen un efecto mayor sobre la productividad que la suma individual de cada una de ellas (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997).

Son diversos los trabajos que han profundizado en el ajuste horizontal. Entre ellos, estudios como el propuesto por Fombrun, Tichy y Devanna (1984) lo definen como el alineamiento entre los sistemas de recursos humanos con el fin de obtener los comportamientos deseados de los trabajadores y alcanzar los objetivos organizativos previstos. Posteriormente, Wright y McMahan (1992) señalaron la importancia del ajuste interno entre las prácticas de recursos humanos para lograr el éxito de la organización. Asimismo, Delery y Doty (1996) han recogido esta idea en su modelo configuracional, en el que argumentan la necesidad de la coherencia interna del sistema de recursos humanos y el aprovechamiento del efecto sinérgico derivado de este ajuste. De forma similar, Delery (1998), y posteriormente Kepes y Delery (2007), también han discutido los resultados positivos derivados de las sinergias de las prácticas de recursos humanos. A pesar de los diferentes puntos de vista presentes en la literatura, todos estos trabajos coinciden en defender el argumento de la integración y la coherencia del sistema de recursos humanos. Desde una perspectiva distinta, Marchington et al. (2011) proponen un planteamiento teórico del doble ajuste (vertical y horizontal) en el contexto de la colaboración entre empresas. En el supuesto concreto del ajuste horizontal, los autores señalan la dificultad que entraña el hecho de alcanzarlo en este tipo de situaciones de asociación entre organizaciones, debido fundamentalmente a las diferencias entre las políticas de recursos humanos de cada organización participante y en la forma de implantación de las mismas.

A pesar de que la literatura destaca la importancia del ajuste vertical, algunos trabajos han señalado la necesidad de profundizar en las diferentes formas que adoptan los sistemas horizontalmente integrados. En este sentido, Lepak y Snell (1999, 2002) utilizan 2 características del capital humano (singularidad y valor estratégico) para estimar la contribución estratégica de los diferentes tipos de empleados. Los autores describen 4 modos de contratación diferentes (basado en el conocimiento, en el puesto de trabajo, en el contrato o en la alianza/colaboración) que deberían corresponderse

con 4 grupos diferentes de empleados y sistemas: 1) compromiso; 2) productividad; 3) conformidad, y 4) colaboración.

Otros trabajos se han centrado en el estudio de conjuntos de prácticas que requieren una articulación integrada. Por ejemplo, en el contexto europeo Stavrou y Brewster (2005) identifican 7 subsistemas de recursos humanos integrados por prácticas con efectos significativos con en el rendimiento de la organización: 1) centradas en la formación; 2) orientadas a share-options; 3) de participación en beneficios; 4) relacionadas con la comunicación de aspectos financieros; 5) vinculadas con la comunicación de la organización del trabajo; 6) vinculadas con la descripción y diseño de los puestos de trabajo, y 7) las de reducción de personal. En las 6 primeras, los resultados apuntan una contribución positiva al resultado empresarial, mientras que la última lo hace de forma negativa. La primera configuración se orienta a la formación y cubre las actividades de supervisión y evaluación de la formación de los empleados. En segundo y tercer lugar, los autores identifican 2 configuraciones relacionadas con la compensación de los empleados, la denominada share-options y la participación de beneficios. En cuarto lugar, las prácticas relacionadas con la comunicación reciben un tratamiento especial en el estudio. Concretamente, estas prácticas involucran a los trabajadores de los distintos niveles jerárquicos aportándoles información acerca de la estrategia de negocio, de aspectos financieros y de la organización del trabajo. De la misma forma, tratan de motivar a los trabajadores para comunicar sus ideas a través de métodos más participativos (p.ej. reuniones con supervisores). Los conjuntos de políticas más destacados en este ámbito se resumen en la comunicación sobre la organización del trabajo y la comunicación financiera que presentan un efecto positivo sobre el desempeño organizativo. Respecto a las prácticas de descripción y diseño de puestos, los resultados aportan evidencia empírica relevante sobre 2 de ellas, por un lado, un grupo de actividades centradas en la ampliación de los puestos de trabajo (Wider-Jobs Bundle) a todos los niveles organizativos. Este resultado es consistente con investigaciones como las propuestas por Delaney, Lewin y Ichniowski (1989), Huselid (1995) o Delery y Doty (1996), en las que se hace referencia a la importancia de la flexibilidad en la definición y el diseño de los diferentes puestos. Por otro lado, las prácticas de reducción de personal se relacionan con las políticas utilizadas por las empresas para reducir la plantilla a través de prácticas alternativas al despido como pueden ser la rotación voluntaria, la redistribución o y la subcontratación. No obstante, aunque estos métodos son menos negativos para los empleados que la jubilación forzosa o los despidos, influyen negativamente sobre los resultados empresariales, según se desprende del trabajo de Stavrou y Brewster (2005). Estas conclusiones son consistentes con las obtenidas en otros estudios sobre las prácticas de reducción de personal (Chadwick, Hunter y Walston, 2004; De Meuse, Bergmann, Vanderheiden y Roraff, 2004).

En la misma línea argumental, investigaciones más recientes también han desarrollado y testado distintas configuraciones de recursos humanos horizontalmente integradas (Verburg et al., 2007). La tipología de configuraciones que proponen los autores tiene su base en 2 dimensiones principales: por un lado, el *objetivo principal* de las políticas de recursos humanos, definido en términos de compromiso/conformidad, y por otro, la *flexibilidad*, haciendo referencia a si es el individuo o la organización quien se encarga del desarrollo de la carrera y de la empleabilidad del trabajador. La combinación de estas dimensiones tiene como resultado 4 configuraciones de recursos humanos distintas: la burocrática, la profesional, la de mercado y la orientada a la flexibilidad. Los resultados demuestran empíricamente que las configuraciones más recurrentes en la muestra estudiada se limitan a la burocracia y a la configuración profesional.

De la discusión anterior se desprende que, si se produce simultáneamente el ajuste en las 2 dimensiones, obtenemos como



resultado un SGRH integrado y consistente. No obstante, está aún por identificar y analizar cuáles son los parámetros que posibilitan dicho ajuste, por lo que se hace necesario realizar estudios que nos ayuden a identificar los principales elementos que caracterizan un SGRH ajustado.

### 3. La relación entre el doble ajuste y la fortaleza del sistema de recursos humanos

Mientras que la mayoría de las investigaciones se han centrado en analizar la conveniencia del ajuste y de ciertas variables que intervienen en el propio proceso, nosotros tratamos de dar un paso más analizando los principales rasgos que caracterizan una estrategia de recursos humanos ajustada. Esto nos permitirá identificar una serie de parámetros relevantes que nos indiquen si los ajustes, tanto el vertical como el horizontal, están presentes en el diseño del SGRH.

El objetivo anterior requiere adoptar un planteamiento de proceso, puesto que el ajuste del sistema no es únicamente un elemento vinculado a la formulación de la estrategia de recursos humanos (ajuste vertical), sino que también involucra la implantación de las políticas y prácticas (ajuste horizontal). En esta línea, y utilizando argumentos contingentes y configuracionales, Bowen y Ostroff (2004) proponen un modelo que permite analizar el diseño del SGRH. Parten de la base de que la impresión que los empleados tengan del grado de ajuste del sistema condiciona fuertemente su comportamiento. Así, si estos lo perciben como un sistema plenamente integrado, en el que las normas y actitudes requeridas son conocidas, su comportamiento se alineará con los objetivos buscados por la organización (Bowen y Ostroff, 2004). En esta situación surge entre los miembros de la organización una visión compartida cuyo resultado directo es alcanzar una «organización fuerte» (Mischel, 1973; Weick, 1995; Bowen y Ostroff, 2004) con capacidad para lograr una posición estable, a la vez que poco susceptible a contingencias externas (Sanders, Dorenbosch y de Reuver, 2008; Li, Frenkel y Sanders, 2011).

Partiendo de las teorías social-cognitiva y de las influencias sociales (Tajfel, 1968; Katz y Kahn, 1978; Fiske y Taylor, 1991), Bowen y Ostroff (2004) identifican un conjunto de elementos o características que deben estar presentes en un sistema de dirección de recursos humanos para que sea considerado como ajustado y que ellos conceptualizan como «fortaleza del SGRH». Así, diferencian entre sistemas fuertes/ajustados o débiles/no ajustados en función de 3 elementos: distinción, consenso y consistencia.

#### 3.1. Distinción

Generalmente, entendemos por distinción la cualidad que permite a un elemento sobresalir, llamar la atención o suscitar interés dentro de un contexto. Bowen y Ostroff (2004) señalan que la distinción hace referencia a 4 atributos básicos: visibilidad, comprensibilidad, legitimidad y relevancia.

En el ámbito de los recursos humanos, la *visibilidad* se refiere al grado en que las prácticas son suficientemente observables. Se considera un aspecto clave que tiene influencia sobre la interpretación de la información de los miembros de la organización, determinando cómo se procesan cognitivamente los mensajes sobre las políticas desarrolladas (Tajfel, 1968) y la manera de establecer relaciones causa-efecto (Taylor y Fiske, 1978).

La *comprensibilidad* hace referencia al fácil entendimiento del contenido del conjunto de prácticas de recursos humanos, evitando incertidumbre en su interpretación. Cuando existe cierto grado de ambigüedad en la percepción de las características del

sistema de gestión, puede darse un entorno propicio para que cada individuo asigne diferentes categorías a la información recibida, provocando múltiples y diferentes interpretaciones del sistema de gestión (Feldman, 1981). Todo ello provocaría que el mensaje emitido sobre las prácticas de recursos humanos quedara a la libre interpretación de cada miembro de la organización.

La aceptación del SGRH por parte de los individuos estará condicionada por la *legitimidad* de su autoridad (Kelman y Hamilton, 1989). En este sentido, la función de recursos humanos se entenderá como legítima cuando se perciba como una actividad de alto estatus y credibilidad. La importancia de la función de recursos humanos vendrá dada por las creencias del equipo directivo acerca del valor del factor humano en la organización. Esta filosofía se verá reflejada en el apoyo evidente y visible del equipo de alta dirección, a través de, por ejemplo, la dotación de fondos a la función o haciendo al responsable de recursos humanos partícipe de las decisiones estratégicas en esta área (Ostroff, 1995; Mitsuhashi, Park, Wright y Chua, 2000).

En cuarto y último lugar, la *relevancia*, considerada como el grado en que los individuos de la organización perciben el SGRH como importante para conseguir los objetivos estratégicos (Kelman y Hamilton, 1989). Tal como proponen Bowen y Ostroff (2004), la relevancia se relaciona con la capacidad de determinados agentes para influir en el comportamiento de los individuos, ayudándoles a alcanzar las metas. Esta característica se basa en ciertas capacidades personales del agente que son percibidas por otros y la disposición de las mismas para materializar los objetivos estratégicos. En este sentido, dicha influencia es independiente de la posición de poder o de la autoridad del agente. Es decir, si los individuos perciben que el agente tiene cierto prestigio, conocimientos o experiencias, representatividad, control sobre los recursos o la capacidad para imponer sanciones y usa estos aspectos con el fin de mejorar el desempeño organizativo, se entenderá que es alguien influyente en la organización. Además, la relevancia puede estar vinculada a la legitimidad. De hecho, Fiske y Taylor (1991) señalan que cuando los resultados a alcanzar se conciben como relevantes, y a su vez dependen de varias personas, los individuos tratan de poner más atención y énfasis en la persona o la fuente de información. Asimismo, en las situaciones en las que la relevancia no es muy fuerte, la legitimidad desempeña un papel fundamental en la credibilidad del mensaje.

Del análisis realizado de las características que componen la dimensión distinción observamos que este concepto refleja principalmente la importancia percibida de la función de recursos humanos. Del debate anterior se deduce que la distinción incorpora la importancia percibida de la función de recursos humanos. Como discutimos anteriormente, la relevancia de esta área en las empresas la sitúa a nivel estratégico, facilitando el ajuste vertical de la estrategia de recursos humanos con la estrategia de negocio y con diversos factores contingentes. Por lo tanto, cuanto mayor sea el reconocimiento de la función en la organización, mayor será su integración a dicho nivel. En este sentido, aspectos como la comprensibilidad, la relevancia, la legitimidad o la visibilidad pueden mostrar la capacidad de la función de recursos humanos para contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos a través del ajuste vertical. De hecho, cuando en párrafos anteriores hemos analizado la dinámica del doble ajuste, se ha puesto de manifiesto que el ajuste vertical se considera alcanzado cuando existen vínculos fuertes entre la estrategia de recursos humanos y los demás procesos claves de la organización, pero también este ajuste se manifiesta porque lleva a los empleados a desarrollar cierto compromiso y lealtad hacia los objetivos organizativos (Kepes y Delery, 2007). Podemos suponer, por tanto, que la distinción del SGRH contribuirá positivamente al ajuste vertical de la estrategia, lo que nos permite enunciar la siguiente:

**Proposición 1.** *El grado de distinción del sistema de dirección de los recursos humanos influye positivamente en el ajuste vertical de la estrategia de recursos humanos.*

### 3.2. Consenso

La segunda de las características es el consenso. Este se define tanto por el nivel de acuerdo —entre los principales decisores del área de recursos humanos— y de equidad que incorpora. En cuanto al *nivel de acuerdo entre los decisores*, hace referencia al proceso a través del cual el equipo de alta dirección y el responsable de recursos humanos establecen los objetivos estratégicos y, en coherencia con ellos, diseñan conjuntamente la estrategia de recursos humanos (Bowen y Ostroff, 2004). De esta manera, si el resto de la organización percibe un alto grado de acuerdo respecto al mensaje transmitido por los emisores se reforzará el consenso general (Fiske y Taylor, 1991). Esta percepción de acuerdo estará relacionada con la distinción que explicamos con anterioridad. De hecho, cuando el equipo de alta dirección y el director de recursos humanos están completamente de acuerdo en el mensaje que quieren transmitir al resto de la organización, la distinción puede incrementarse, puesto que todos los implicados enviarán información similar (mayor visibilidad) y por tanto se alcanzará un mayor consenso (Bowen y Ostroff, 2004; Sanders et al., 2008). Además, la integración e interacción del equipo directivo facilita el intercambio de conocimiento en la formulación y la implantación de la estrategia de recursos humanos (Lado y Wilson, 1994). Este trabajo conjunto permite además una identificación más fácil de los objetivos relevantes y fomenta la autoridad de figuras como el responsable de recursos humanos o los directivos de línea como responsables de la implantación de las políticas establecidas. Como consecuencia de ello, los mensajes transmitidos son más visibles, relevantes y consistentes (Bowen y Ostroff, 2004).

La *equidad* del sistema de recursos humanos ha sido definida en la literatura como el conjunto de percepciones de los empleados acerca de si el SGRH responde a las diferentes dimensiones de justicia: distributiva (relacionada con la evaluación de los resultados), de procedimiento (relativa a los procesos aplicados para alcanzar determinados resultados) y de interacción (basada en la comunicación y explicación de los procedimientos y de los resultados finales) (Bowen, Gilliland y Folger, 1999). En general, la equidad repercute sobre la consideración del sistema y su capacidad para influir en el comportamiento de los empleados. De hecho, la equidad puede relacionarse con la aceptabilidad del sistema, lo que, a su vez, afecta al grado en que los empleados contribuyen y utilizan el SGRH (Waldman y Bowen, 1998).

De esta forma el *consenso*, tal como lo hemos definido en párrafos anteriores, también resultará de utilidad para valorar ciertas dimensiones del ajuste vertical de la estrategia de recursos humanos. Las 2 cualidades que lo definen —el acuerdo de los decisores de recursos humanos y la equidad— describen aspectos básicos de dicho ajuste en la formulación de la estrategia. Concretamente, el acuerdo entre los implicados es necesario para generar una estrategia que responda tanto a aspectos externos como internos de la organización y pueda ser transmitida de forma unánime. La equidad, por su parte, permite al trabajador asimilar en mayor medida el funcionamiento del sistema y la coherencia de la evaluación de sus resultados con los métodos, así como la comunicación de los mismos. Igualmente, el ajuste vertical requiere la congruencia y la construcción de significados compartidos en torno a los mensajes emitidos sobre las prácticas de recursos humanos (Bowen y Ostroff, 2004). Como consecuencia de ello, puede esperarse que el ajuste vertical de la estrategia precise del diseño de sistemas de recursos humanos caracterizados por un grado elevado de acuerdo y de equidad. En este sentido, podemos enunciar la siguiente:

**Proposición 2.** *El grado de consenso en torno al sistema de dirección de los recursos humanos influye positivamente en el ajuste vertical de la estrategia de recursos humanos.*

### 3.3. Consistencia

En último lugar, la dimensión correspondiente a la *consistencia* considera el carácter instrumental del sistema, su validez y la coherencia de la información que el sistema de dirección de recursos humanos transmite (Bowen y Ostroff, 2004; Sanders et al., 2008). En términos generales, se vincula con la estabilidad de las relaciones de causalidad entre los elementos que componen el sistema de gestión. Es decir, que las políticas implantadas no sean erráticas, ni sus efectos impredecibles, sino que respondan a una planificación estratégica previamente diseñada y deliberada. En este sentido, el *carácter instrumental* se vincula con el grado en que los individuos tienen una nítida percepción de los efectos del SGRH (Kelley, 1967). Estos suelen percibir la instrumentalidad del sistema cuando el comportamiento deseado y los resultados obtenidos a raíz de dicho comportamiento están cercanos en el tiempo. Igualmente, la estabilidad temporal de las prácticas de recursos humanos aportará consistencia al sistema, ya que si se producen consecuencias diferentes en el tiempo, aumentará su ambigüedad. La permanencia de los comportamientos y las percepciones de los individuos sobre el significado que adquieren las políticas ayudarán a generar un sistema de gestión más consistente y, por lo tanto, más fuerte (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994).

El nivel de *validez* es fundamental en el ajuste de la estrategia, puesto que pone de manifiesto el adecuado diseño de las prácticas de recursos humanos en cuanto a los efectos que persiguen (Fiske y Taylor, 1991). Es decir, refleja el grado en el que exista coherencia entre aquello que las prácticas de recursos humanos proponen y lo que realmente consiguen tras su implantación (Delmotte, de Winne y Sels, 2012). De acuerdo con los planteamientos de la perspectiva configuracional, y por tanto haciendo referencia al ajuste horizontal, la consistencia interna entre las prácticas de recursos humanos es crucial para la fortaleza del propio sistema (Wright y McMahan, 1992; Delery y Doty, 1996). Este ajuste interno debe traducirse en la mejora del desempeño organizativo, ya que todas las prácticas se orientan hacia la consecución de ciertos comportamientos de los empleados para facilitar el alcance de los objetivos estratégicos (Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

El tercero de los elementos que describe la consistencia es la *coherencia de los mensajes de recursos humanos* enviados a la organización. Este aspecto considera la compatibilidad y la estabilidad de las señales enviadas por el sistema. La falta de consistencia en este sentido puede traer consigo la recepción de 2 o más mensajes incongruentes que den lugar a numerosas interpretaciones sobre lo que se ha querido transmitir (Kepes y Delery, 2007). Para evitar el envío de mensajes contradictorios, la información emitida por la alta dirección —en cuanto a los objetivos y los valores organizativos— y la que finalmente interpretan los empleados sobre la base de sus percepciones deben ser consistentes (Martin y Siehl, 1983). De hecho, tal como exponen Kepes y Delery (2007), la intensidad de la conexión entre las prácticas refuerza el entendimiento común a nivel organizativo del SGRH, evitando posibles contradicciones en el mensaje que se pretende enviar (Bowen y Ostroff, 2004).

De manera similar a las anteriores (distinción y consenso), observamos que la consistencia del SGRH afecta a su ajuste en la dimensión horizontal. Como discutimos en párrafos previos, el ajuste horizontal considera la necesidad de que el sistema sea coherente internamente, es decir, que cada uno de sus elementos esté vinculado con el resto, de manera que puedan alcanzarse efectos sinérgicos que contribuyan al resultado organizativo. Por tanto, esta coherencia entre las políticas nos indica que nos encontramos

ante un sistema de gestión «fuerte» o ajustado, por lo que podemos enunciar la siguiente:

**Proposición 3.** *El grado de consistencia del sistema de dirección de los recursos humanos influye positivamente en el ajuste horizontal de la estrategia de recursos humanos.*

#### 4. Resumen y conclusiones

Una de las principales conclusiones que se desprenden de la revisión de la literatura realizada se centra en el carácter fundamentalmente prescriptivo de buena parte de los trabajos que tratan este tópico de investigación (Kaplan y Norton, 2004). En este sentido, las investigaciones se han esforzado en justificar la importancia que los ajustes tienen en el ámbito de la estrategia de recursos humanos. Numerosos estudios han discutido su relevancia a nivel organizativo, considerando estos vínculos, tanto verticales como horizontales, como aspectos clave para el éxito de la dirección de recursos humanos en las empresas (Lepak, Marrone y Takeuchi, 2004; De Pablos, 2005; Richard, Murthi e Ismail, 2007). Además, parece que, en términos generales, los estudios coinciden en la conceptualización y la definición de ambos ajustes. En este sentido, el ajuste vertical se limitará a la alineación de la estrategia de recursos humanos con factores contingentes y contextuales que puedan afectar a la organización (Chow et al., 2008; Wang y Shyu, 2008; Marchington et al., 2011). Por su parte, los autores que han analizado el ajuste horizontal han resaltado la necesidad de la coherencia entre las políticas de recursos humanos diseñadas (Stavrou y Brewster, 2005; Verburg et al., 2007; Marchington et al., 2011). Así, el hecho de analizar los ajustes desde la perspectiva del contenido de las prácticas de recursos humanos (Huselid, 1995; Sels et al., 2006) ha arrojado resultados inconsistentes y cierta insuficiencia tanto metodológica como teórica sobre esta cuestión de investigación (Paauwe y Boselie, 2005), evitando así la obtención de conclusiones claras acerca del funcionamiento de estos procesos. De aquí se desprende la segunda de las conclusiones de la revisión propuesta. El discurso que gira en torno al estado actual de esta cuestión pone de manifiesto la necesidad de un mayor desarrollo teórico y empírico acerca de los antecedentes de los ajustes vertical y horizontal en las organizaciones (Lundy, 1994; Gratton et al., 1999; Way y Johnson, 2005; Becker y Huselid, 2006; Collis y Rukstad, 2008; Marchington et al., 2011; Delmotte et al., 2012).

De esta forma, nuestro estudio ha partido de esta necesidad y, tomando argumentos propios de la literatura contingente, contextual y configuracional, e integrando el concepto de «fortaleza del sistema de gestión» propuesto por Bowen y Ostroff (2004), hemos llegado a profundizar, en cierta medida, en la construcción de los ajustes del SGRH. Concretamente, este análisis nos ha permitido estudiar de manera más sistemática los antecedentes del ajuste vertical y horizontal del SGRH, reordenando las diversas aportaciones existentes en la literatura. Además, haciéndonos eco de investigaciones como las propuestas por Bowen y Ostroff (2004) y más recientemente por Delmotte et al. (2012), hemos enfocado el trabajo desde una perspectiva de proceso. Como resultado de este análisis, hemos podido alcanzar una tercera conclusión que ayudará a examinar el doble ajuste de la estrategia de recursos humanos considerando las demandas que la literatura ha manifestado en los últimos años de investigación. En este sentido, cada uno de estos ajustes se relaciona con las características que definen un sistema de gestión «fuerte»: la distinción, el consenso y la consistencia (Bowen y Ostroff, 2004), por lo que ambos serán considerados procesos relevantes para el éxito organizativo y pueden entenderse como criterios para valorar la bondad de la estrategia de recursos humanos (Baird y Meshoulam, 1988; Lepak et al., 2004; De Pablos, 2005; Richard et al., 2007). Consecuentemente, y de acuerdo con los planteamientos iniciales de este trabajo, este doble ajuste,

alcanzado de manera simultánea, aportará la coherencia y la consistencia que necesita la dirección de recursos humanos para ser eficiente, dando lugar a un sistema de gestión de recursos completamente ajustado y, consecuentemente, fuerte. Todo ello, finalmente, entendemos que reflejará la calidad del diseño de la estrategia de recursos humanos en la fase de formulación.

#### Bibliografía

- Allen, M., & Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 88–107). Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488–506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 14, 116–128.
- Baird, L., Meshoulam, I., & Degive, G. (1983). Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach. *Personnel*, 60(5), 14–25.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mill, Q. D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. Nueva York: The Free Press.
- Benson, G., & Lawler, E. (2003). Employee involvement: Utilization, impacts, and future prospects. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 155–173). Londres, Inglaterra: Wiley.
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & den Hartog, D. (2009). The Netherlands Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492–508.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7–23.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Brewster, C. (1993). Developing a 'European' model of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765–784.
- Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26, 1–21.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45–64.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275–294.
- Chadwick, C., Hunter, L. W., & Walston, S. L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25, 405–427.
- Chow, I. H., Huang, J. C., & Liu, S. (2008). Strategic human resource management in China: Configurations and competitive advantage. *Human Resource Management*, 47(4), 687–706.
- Collis, D. J. Y., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86, 82–90.
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., Vanderheiden, P. A., & Roraff, C. E. (2004). New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: A long-term analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16, 155–179.
- De Pablos, P. O. (2005). Strategic human resource management and organizational competitiveness: The importance of fit and flexibility. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 5(1), 1–15.
- Delaney, J. T., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Delmotte, J., de Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481–1506.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 51–67. Winter.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). A Framework for strategic human resource management. In C. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. Nueva York: Wiley.
- Dyer, L. (1984). Linking human resource and business strategy. *Human Resource Planning*, 7(2), 79–84.
- Feldman, J. M. (1981). Perception, cognition, and the organization. *Journal of Applied Psychology*, 66, 128–138.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning process. *Human Resource Management*, 24(4), 429–452.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). Linking individual performance business strategy: The people process model. *Human Resource Management*, 38(1), 17–31.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559–579.
- Guest, D. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21(1), 48–51.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–44.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, 291–312.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727–786.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizing*. Nueva York: Wiley.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 192–240). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelman, H. C., & Hamilton, V. C. (1989). *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kepes, S., & Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Handbook of Human Resource Management* (pp. 385–404). Oxford: Oxford University Press.
- Krishnan, S. K., & Singh, M. (2011). Strategic HRM: Three-stage process and its influencing factors. *South Asian Journal of Management*, 18(1), 60–83.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Lawler, E. E., Boudreau, J. W., & Mohrman, S. A. (2006). *Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organization*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lawson, T. E., & Limbrick, V. (1996). Critical competencies for developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management*, 35(1), 67–85.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *The Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L., & Drake, B. (2009). SHRM: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64–85.
- Lepak, D. P., Marrone, J. A., & Takeuchi, R. (2004). The relativity of human HR systems: Conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 639–655.
- Lepak, D., & Snell, S. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215–234.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lepak, D., & Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1825–1842.
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687–720.
- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197–221.
- Marchington, M., Rubery, J., & Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 53(3), 313–339.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). "Best Practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1104–1124.
- Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2), 253–267.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- Martin, J., & Siehl, C. J. (1983). Organizational customer and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems and prospects. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (Suppl 4), 99–122.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 36–52. Summer.
- Mirvis, P. H. (1985). Formulating and implementing human resource strategy: A model of how to do it, two examples of how it is done. *Human Resource Management*, 24(4), 385–412.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning conceptualisation of personality. *Psychological Review*, 80, 252–283.
- Mitsuhashi, H., Park, H. J., Wright, P. M., & Chua, R. S. (2000). Line and HR executives' perceptions of HR effectiveness in firms in People's Republic of China. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 197–216.
- Nkomo, S. J. (1980). Stage III in personnel administration: Strategic Human Resource Management. *Personnel*, 57, 69–77.
- Ostroff, C. (1995). SHRM/CCH survey. *Human Resources Management: Ideas and Trends in Personnel*, 35(6), 1–12.
- Paaauwe, J. (2009). HRM performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142.
- Paaauwe, J., & Boselie, P. (2005). Best Practices... In spite of performance: Just a matter of imitation? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 987–1003.
- Richard, O. C., Murthi, B. P. S., & Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213–1233.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33, 463–490.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R. (2008). The impact of individual shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37(4), 412–425.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Schuler, R. S., & Walker, J. W. (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, 19(1), 4–20.
- Sels, L., de Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319–342.
- Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality. *Management Review*, 16(2), 187–201.
- Tajfel, H. (1968). Social and cultural factors in perception. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 315–394). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Taylor, S. E., & Fiske, S. T. (1978). Salience, attention, and attributions: Top of the head phenomena. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 249–287). Nueva York: Academic Press.
- Tichy, N., Fombrun, C., & Devanna, M. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47–61.
- Verbarg, R. M., den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184–208.
- Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (1998). The acceptability of 360-degree appraisals: A customer-supplier relationship perspective. *Human Resource Management*, 37, 117–130.
- Wang, D. S., & Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110.
- Wang, X., Bruning, N. S., & Peng, S. (2007). Western high-performance HR practices in China: A comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 684–701.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15, 1–19.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desagregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 246–276.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 203–225.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources as a source of sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.